

Gérer la transition lors d'un changement

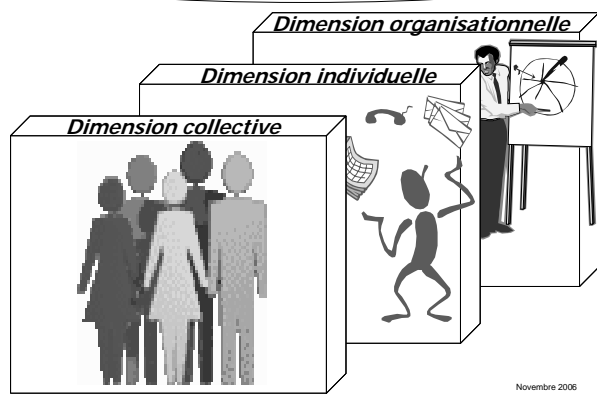
Le processus du changement dans les organisations

Pierre Collette

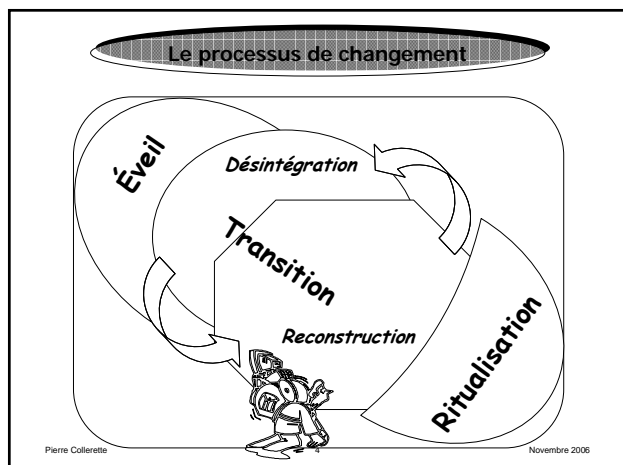
2

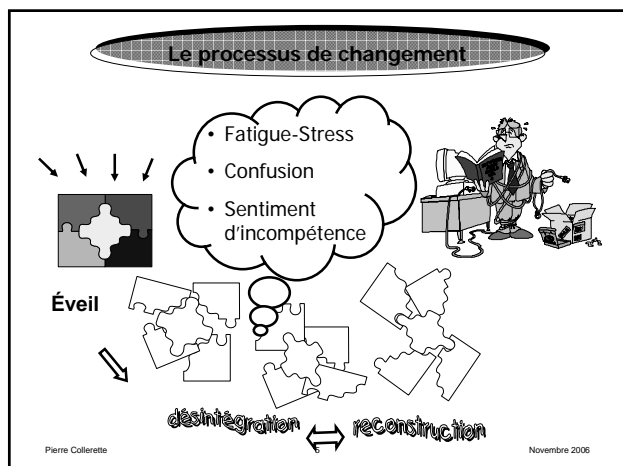
Novembre 2006

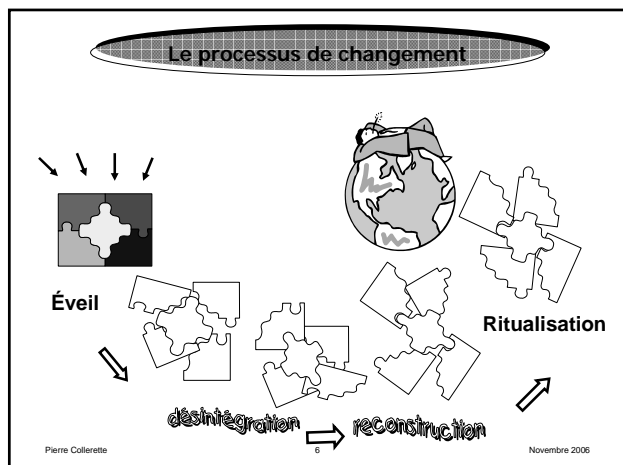
3 dimensions du changement



Novembre 2006







La gestion de la transition

Pierre Collerette
7
Novembre 2006

Quelle approche utiliser ?

3 minutes

Quelle approche sera la plus efficace pour introduire des changements dans une organisation; 2 scénarios ont été étudiés par Orlikowski et Tyre (1993).

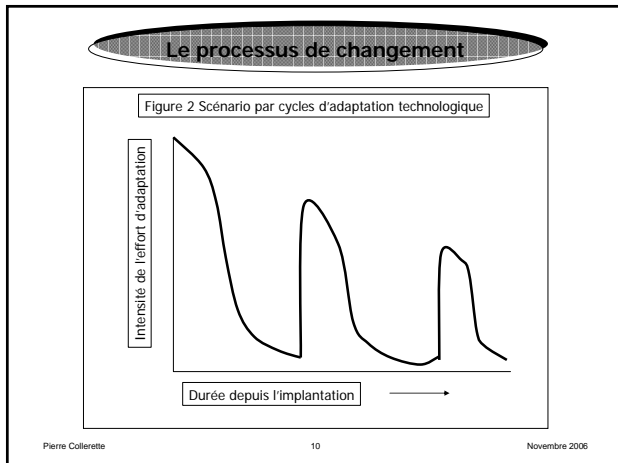
- ☐ Éveil et déstabilisation de l'organisation jusqu'à ce que les changements soient implantés.
- ☐ Des vagues successives, mais courtes, de changement, suivies de période de ritualisation.

Pierre Collerette
8
Novembre 2006

Le processus de changement

Figure 1 Scénario continu d'adaptation technologique

Pierre Collerette
9
Novembre 2006



Quelle approche utiliser ?

- ❑ Éveil et déstabilisation de l'organisation jusqu'à ce que les changements soient implantés.
 - Fatigue, confusion, dégradation de la qualité, irritation à l'endroit du changement, organisation de plus en plus difficile à gérer.
- ❑ Des vagues successives, mais courtes, de changement, suivies de période de ritualisation (documenter les résultats, faire des bilans, ajuster les méthodes avant de relancer la prochaine vague).
 - Meilleure gestion de la fatigue, de la confusion et du sentiment d'incompétence. On retrouve plus vite sa productivité au travail.

Pierre Collerette 11 Novembre 2006

Logique de l'échec (Gilbert Probst, HEC Genève)

- ❖ 100 crises organisationnelles les plus importantes depuis 1999 :
 - 50 plus grandes faillites en Europe et USA
 - 50 plus gros crash en Europe et USA.
- ❖ Ces organisations ont détruit (perdu) une valeur de 2,500 milliards us\$ en 5 ans.
- ❖ Plus de 50% étaient à succès et très profitables peu avant leur échec.

12

Pierre Collerette

Que s'est-il passé d'après vous?

5 minutes

13

Pierre Collerette

Facteurs-clé de succès selon la littérature

- ✓ **Croissance forte**
- ✓ **Capacité à changer de façon continue**
- ✓ **Leadership d'entreprise très visionnaire**
- ✓ Culture d'entreprise orientée vers le succès (ambitions élevées)

Les entreprises étudiées avaient ces caractéristiques! ...mais trop!

14

Pierre Collerette

Effets contre-productifs des facteurs-clé

- ✓ **Croissance trop forte, trop rapide**
- ✓ **Changement mal contrôlé (érosion de l'identité de l'entreprise)**
- ✓ Leadership d'entreprise puissant (dépossession + tyrannie)
- ✓ L'ambition domine sur la loyauté à l'entreprise (mentalité de mercenaires)

Syndrome d'épuisement!

- les personnes
- l'organisation dans son ensemble

15

Pierre Collerette

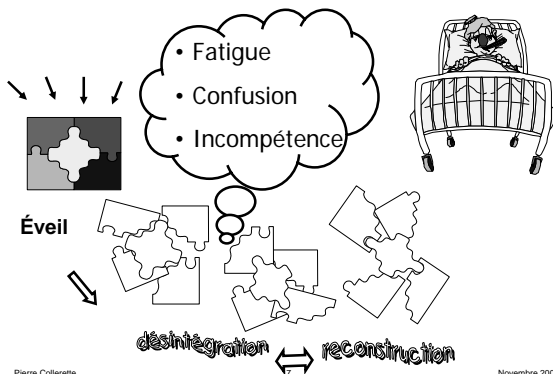
2 pathologies, une logique de l'échec

- ❖ Température corporelle : au-dessus ou en-dessous de 98,6 = problème
- ❖ Même principe pour les organisations:
 - Viser une croissance maîtrisable
 - **Initier des changements que l'on peut gérer et digérer**
 - Pouvoir partagé dans l'organisation
 - Culture qui équilibre «ambition» et confiance.

16

Pierre Collerette

La gestion de la transition



Pierre Collerette

Novembre 2006

Un défi de mise en oeuvre

- ❖ Un nouveau système d'information.
- ❖ Expérience de 1989 = désastre.
- ❖ 750 personnes sur 21 sites.
- ❖ Change une tradition de plus d'un siècle.
- ❖ Change la façon de travailler.
- ❖ Beaucoup de scepticisme et d'inquiétude.
- ❖ Bénéfices réels plus tard.

Pierre Collerette

18

Novembre 2006

Un défi de mise en oeuvre

10 minutes

Quels seraient les principaux éléments de votre méthode pour la mise en oeuvre de ce changement?

Pierre Collerette
19
Novembre 2006

La méthode

- ❖ Une unité à la fois.
- ❖ Commence avec les plus faciles.
- ❖ Petits groupes à chaque jour.
- ❖ Cycles courts (1 semaine).
- ❖ Information par chefs de postes et AMIs.
- ❖ Formation concrète (± efficace).
- ❖ Accompagnement individualisé jusqu'à temps de maîtriser le nouveau système.
- ❖ Équipe de projet dédiée.
- ❖ Monitoring soutenu.
- ❖ Contrôle de qualité.

Pierre Collerette
20
Novembre 2006

Les résultats

- ❖ Échéancier respecté.
- ❖ Budget respecté.
- ❖ Ça marche.
- ❖ Pas d'incidents.
- ❖ Pas de détérioration de la santé (amélioration).
- ❖ Pas de baisse d'efficacité.
- ❖ Pas de sentiment d'échec.
- ❖ Étude 2005 = satisfaction élevée.

Clés :

Accompagnement
+
Formation concrète

=

Maîtrise rapide des nouvelles pratiques

Pierre Collerette
21
Novembre 2006

Pratiques exemplaires?

10 minutes

Selon vous, quels sont les principaux enseignements à retenir de cette expérience?

Pierre Collerette

22

Novembre 2006

Figure B14. Corrélations des facteurs négatifs avec la réussite du projet

Facteurs négatifs	Correlation (Biserial r)
r = .16 (p = .01). *r = .25 (p = .0005)	
Le promoteur est parti	-.49***
Le promoteur était peu impliqué ou ambivalent	-.46***
Les dirigeants clé ou les autres départements n'ont pas appuyé l'effort de changement	-.46***
Les objectifs semblaient vagues	-.44***
Il ne semblait pas y avoir de plan	-.44***
Il semblait n'y avoir personne en charge	-.42***
Les problèmes n'ont pas été communiqués au promoteur	-.40***
Les dirigeants étaient davantage préoccupés par d'autres problématiques	-.29***
Les gens ne comprenaient pas les raisons du changement	-.26***
Les vendeurs/fournisseurs n'ont pas livré la marchandise ou les services promis.	-.26***
Le changement était en contradiction avec les façons de faire de l'organisation	-.25***
Pas d'efforts pour garder les gens au courant des progrès	-.24**
Les dirigeants se sont affrontés au sujet du contrôle de l'effort de changement	-.16**

Pierre Collerette

Mourier, P.; Smith, M. (2001). *Conquering Organizational Change*.

Novembre 2006

Figure B11. Corrélations des facteurs positifs avec la réussite du projet

Facteurs positifs	Correlation (Biserial r)
r = .16 (p = .01). *r = .25 (p = .0005)	
Le promoteur a assuré un support <i>visible</i> tout au long du projet	.51***
Les gens comprenaient ce qu'ils devaient faire pour que le changement fonctionne	.31***
La dotation ainsi que le financement étaient adéquats pour soutenir l'effort	.30***
Une équipe de projet dédiée et compétente	.29***
Un gestionnaire du projet habile, expérimenté	.28***
Les autres priorités organisationnelles n'ont pas interféré	.27***
Le progrès vers l'atteinte des objectifs a été monitoré et diffusé	.25***
Le changement a été expliqué à tous	.24**
Le promoteur a assuré un support <i>continu</i> tout au long du projet	.23**
Le changement a été fait à petite échelle, de façon à rester gérable	.23**
Les employés ont été traités équitablement	.22**
Le promoteur avait le soutien des autres dirigeants clé	.21**
Il y avait un plan détaillé	.21**

Pierre Collerette

24

Novembre 2006

La gestion de la transition

Erreurs classiques (*surtout pour objets peu tangibles*) :

- S'imaginer que ce sera facile - Banaliser
- Intégrer «prise en charge et suivi» à la gestion courante
- Déléguer aux niveaux subalternes
- Confier des mandats généraux, imprécis
- Suivi léger, distant
- Confusion avec les priorités opérationnelles

Pierre Collerette 2003 Best Practices benchmarking report, Prosci.com, 288 organizations, 51 pays

La gestion de la transition

Mécanismes

- Un cadre supérieur responsable.
- Une structure de gestion dédiée (temporaire).
- Une équipe d'appui dédiée (temporaire).
- Garder à une échelle gérable (nombre limité de chantiers).
- Commencer avec des équipes gagnantes.
- Fournir un accompagnement rapproché, soutenu.
- Des visites régulières de la gestion supérieure.

Pierre Collerette 26 Novembre 2006

La gestion de la transition

Mécanismes

- Un groupe de suivi / pilotage du changement.
- Des opérations de «bilan provisoire».
- Des moyens d'information spéciaux.
- Des activités de soutien.
- De la supervision individuelle.
- Des séances de résolution de problèmes.
- Une délégation de mandats claire.
- Des outils de collecte d'information.
- Des rapports de progrès.

Pierre Collerette 27 Novembre 2006

La gestion de la transition

Mecanismes

- Assurer une présence régulière.
- Rappeler souvent les dysfonctionnements à corriger...
- Rappeler souvent les résultats concrets recherchés...
- Mettre l'accent sur les pratiques attendues.
- Vérifier les résultats obtenus.

Pierre Collette
28
Novembre 2006

Top 3 'do differently'

L'extrait ci-dessous provient du rapport 2005 de benchmarking sur les Pratiques exemplaires en gestion du changement de Prosci (411 participants de 59 pays). Voici les 3 principales choses que les participants feraient différemment, par ordre de fréquence :

- 1. Affecter des ressources dédiées à la gestion du changement.**
Désigner une équipe de gestion du changement ou un pilote pour déterminer une méthodologie, et pour améliorer dans l'organisation la compréhension de l'utilité de la gestion de changement. Leur accorder le pouvoir nécessaire pour former les directeurs, les cadres, et l'équipe de projet sur les outils, processus et techniques de gestion de changement.
- 2. Assurer le soutien des dirigeants plus tôt dans le projet.**
Obtenir le soutien de la Direction à l'endroit du changement le plus tôt possible. Clarifier le rôle des "sponsors" et s'assurer qu'ils comprennent que leur rôle est critique pour le succès du projet. Conduire régulièrement une revue de la progression/état du projet, et fournir du coaching en gestion du changement aux cadres qui sont inexpérimentés dans la conduite de changements à grande échelle.
- 3. Répéter les messages-clé tôt et souvent.**
Rejoindre tout le monde avec des messages portant sur le changement. Maintenir des communications claires, simples et fréquentes.

Pierre Collette
29
Novembre 2006

L'école de Rivière du Nord

- ❖ Le contexte de l'école
- ❖ Se préparer à la réforme en Secondaire 1 et en Secondaire 2
- ❖ Deux approches de la Directrice de l'école
- ❖ Le résultat

Pierre Collette
30
Novembre 2006

La gestion de la transition

En bref

- Présence active du management
(communication)
- Accompagnement de l'organisation
- Un pilotage explicite et actif
- Leadership visible
- Mesures d'appui
- Monitoring

Pierre Colletterte
31
Novembre 2006

La gestion du changement

Conduites du gestionnaire	Score
1. Le gestionnaire s'implique activement durant la période d'implantation.	5 - 1
2. Le gestionnaire sollicite des réactions de la part des collaborateurs quant à l'impact sur eux.	5 - 1
3. Il s'informe des réactions des partenaires/pairs...	5 - 1
4. Il évalue périodiquement les résultats obtenus.	5 - 1
5. Il informe régulièrement les collaborateurs, pairs et partenaires de l'évolution de la mise en oeuvre.	5 - 1
6. Il est ouvert aux commentaires et s'efforce d'y donner suite...	5 - 1
7. Il s'efforce de corriger les problèmes au fur et à mesure qu'il en prend connaissance.	5 - 1

Pierre Colletterte
32
Novembre 2006

La gestion du changement

Conduites du gestionnaire	Score
8. Il permet aux personnes affectées de s'impliquer activement dans la mise en oeuvre.	5 - 1
9. Il rappelle régulièrement les objectifs poursuivis par le changement en cours.	5 - 1
10. Il assure une présence régulière auprès des collaborateurs.	5 - 1
11. Il apporte au personnel l'encouragement nécessaire pour la période de mise en oeuvre.	5 - 1
12. Il se montre compréhensif à l'endroit des difficultés rencontrées par le personnel.	5 - 1
13. Il se montre tolérant lors d'erreurs commises involontairement par le personnel.	5 - 1
14. Il souligne les succès au personnel.	5 - 1

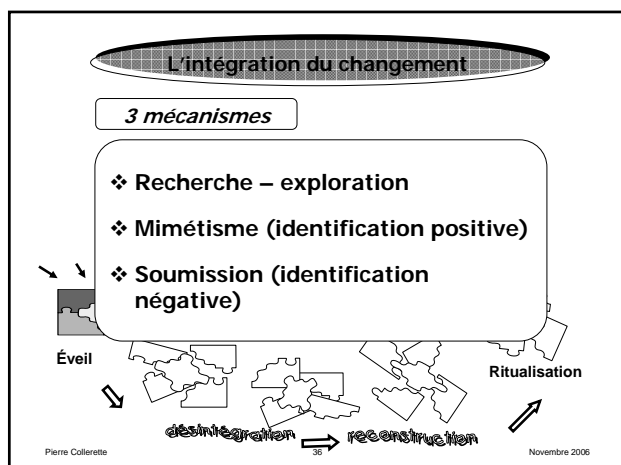
Pierre Colletterte
33
Novembre 2006

La gestion du changement	Conduites du gestionnaire	Score
	15. Il exprime clairement ses attentes au personnel.	5 - 1
	16. Il répond clairement aux questions du personnel en rapport avec le changement.	5 - 1
	17. Il revoit l'organisation du travail dans l'unité pour tenir compte du changement.	5 - 1
	18. Il clarifie adéquatement le rôle de chacun en rapport avec le changement.	5 - 1
	19. Il exprime clairement son opinion quant aux forces et faiblesses du changement en cours.	5 - 1
	20. Les moyens fournis (formation, soutien, etc.) sont dans l'ensemble <i>adéquats et suffisants</i> .	5 - 1
	21. Le rythme d'implantation est adéquat	5 - 1

Pierre Collerette 34 Novembre 2006

La conduite du changement	Conduites du gestionnaire	Score
	Si votre score se situe près de 105 :	une gestion active de la transition!
	Si votre score se situe près de 77 :	une gestion modérée de la transition
	Si votre score se situe près de 49 :	une gestion passive de la transition...
	Si votre score se situe près de 21 :	vous ne gérez pas la transition!

Pierre Collerette 35 Novembre 2006



L'intégration du changement

Recherche – exploration

- Stimule la créativité
- Maximise l'adaptation
- Maximise l'adoption
- Très coûteux
- Anxiogène
- Long
- Essais et erreurs
- Résultat incertain

Pierre Collerette
37
Novembre 2006

L'intégration du changement

*Mimétisme
Identification positive*

- Plutôt rapide
- Peu coûteux
- Peu anxiogène
- Résultat connu à l'avance
- Adaptation imparfaite
- Appropriation limitée
- Demande ajustements locaux

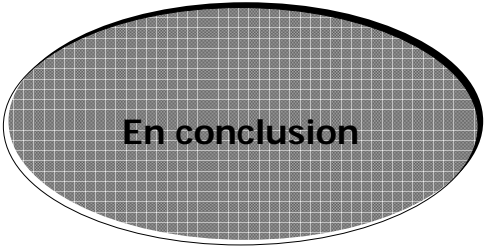
Pierre Collerette
38
Novembre 2006

L'intégration du changement

*Soumission
Identification négative*

- Rapide
- Conformisme minimal
- OK pour comportements
- Attitude légaliste
- Inefficace pour des attitudes
- Résultats minimaux
- Demande surveillance ++
- Résistances à gérer
- Appropriation très faible

Pierre Collerette
39
Novembre 2006



En conclusion

Pierre Collerette
40
Novembre 2006

Conditions / Mécanismes de la réussite...

- Une lecture *partagée* de la situation à corriger ou améliorer (débats ouverts sur les dysfonctions).
- Une lecture partagée des solutions/innovations à adopter (débats fréquents sur les résultats recherchés).
- Des mandats clairs et des résultats attendus clairs.
- Des résultats concrets, visibles, tangibles.
- Des résultats rapides. Commencer avec des cibles gagnantes, et des partenaires acquis.
- Envergure raisonnable.

Pierre Collerette
41
Novembre 2006

Réussir une transition demande...

- Une gestion « ad hoc »
- Un accompagnement systématique
- Beaucoup de rigueur
- Beaucoup de discipline
- Des mécanismes spécifiques

Pierre Collerette
42
Novembre 2006
